

# *A DIFÍCIL ADMINISTRAÇÃO DAS MOTIVAÇÕES*

**Cecília Whitaker Bergamini**

Professora do Departamento de Administração  
Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV.

**RESUMO:** As teorias motivacionais acusam dois enfoques diferentes a respeito do estudo do comportamento humano. O primeiro tende a considerar o ser humano como sendo passível aos estímulos vindos do meio ambiente, sendo conhecido como enfoque behaviorista. O segundo enfoque explora a energização e a direção do comportamento humano. A energia na teoria motivacional é fundamentalmente uma questão de satisfação das necessidades internas. A direção do comportamento motivacional é uma questão de processos e estruturas que dão sentido aos estímulos internos ou externos, dirigindo a ação humana no sentido da satisfação de necessidades. Durante a busca da satisfação motivacional as pessoas enfrentam problemas que são realmente de difícil resolução. Para manterem-se a salvo de ter que enfrentar tais problemas, as pessoas procuram usar algum tipo de ilusão perceptiva. Assim, socorrem-se dos mitos para poder acreditar que a realidade vista não seja verdadeira.

**ABSTRACT:** Motivation theories point out two different approaches about this subject. The first one tends to view the human being as passive to environmental stimuli – this approach is known as the behaviourist view. The second approach explores the energization and direction of motivational behaviour. The energy in motivational theory is fundamentally a question of intrinsic needs. The direction of motivational behaviour is known as a question of processes and structures that give meaning to internal and external stimuli directing human action towards the satisfaction of these needs. During the search of motivational satisfaction people face problems which are really hard to solve. To avoid the discomfort of having to face these problems people tend to use myths that allow them to believe that the reality they see is different from the truth. These are the illusions they use to keep on living without the problems they don't want to face.

**PALAVRAS-CHAVE:** motivação, energização, comportamento, necessidades intrínsecas, satisfação, ilusões, mitos.

**KEY WORDS:** motivation, energization, behaviour, intrinsic needs, satisfaction, illusions, myths.

É muito comum que se caia na tentação de afirmar que uma das principais responsabilidades dos gerentes seja a de motivar seu pessoal. Por anos a fio, vem-se tentando conseguir sucesso nesse tipo de empreitada e, embora praticamente nada se tenha conseguido, os conselhos continuam a brotar de todos os lados e receitas das mais variadas têm sido oferecidas para que se obtenha aquilo que um grande número de publicações em psicologia considera um verdadeiro milagre. A primeira preocupação que surge é saber se todos aqueles que descrevem a atividade gerencial como geradora de motivação estão falando a respeito do mesmo assunto.

É difícil acreditar que, apesar de muito utilizada e discutida nas organizações, a motivação seja objeto de considerações tão diferentes entre si. Isso indica, não há dúvida, que o interesse pelo assunto é grande. Não há como negar: esse é o tema que há mais de uma década está em grande evidência! Algo, no entanto, é comum entre muitas dessas interpretações que as pessoas, no geral, oferecem quando falam do assunto: raramente as opiniões, crenças e mitos nasceram de informações oferecidas pelas pesquisas científicas. Assim, o que a maioria das pessoas sabe ou diz saber a respeito da motivação pede maior esclarecimento e cautela, levando em conta tudo o que se tem estudado sobre ela.

Por outro lado, muitas vezes não é tão fácil descobrir porque as pessoas agem de determinadas maneiras. Isso provavelmente se deve ao fato de que nem sempre cada uma delas faz as mesmas coisas exatamente pelas mesmas razões. Pesquisas feitas sobre o comportamento motivacional revelam que não somente os objetivos que cada um procura atingir são diferentes daqueles que outros almejam, mas também que as fontes de energia responsáveis por disparar esse tipo de comportamento são diferentes. Assim sendo: o estudo da motivação humana diz respeito à descoberta do porque as pessoas se movimentam e qual a fonte de energia que estão usando para tanto.

### QUAL É O CENÁRIO DE TRABALHO ATUAL?

O mundo todo vive um momento em que o grande desafio é, sem dúvida, conseguir dominar a mudança. Ultrapassar essa etapa é aquilo que de melhor se pode esperar que lí-

deres eficazes façam por suas empresas, caso pretendam ajudá-las. As condições em que as mudanças estão ocorrendo são, sem dúvida alguma, claramente adversas ou, como propõem alguns autores, *“mais turbulentas, mais caóticas e mais desafiadoras do que nunca”*.<sup>1</sup>

O fim dos empregos é uma realidade, tendo em vista que, após anos de previsões otimistas e alarmes falsos, a nova tecnologia de informática e comunicação faz finalmente sentir seu violento impacto.

Já há algum tempo tenta-se transmitir a magnitude dos desafios com os quais se deparam as organizações quando se considera tudo aquilo que está ocorrendo. Mesmo assim está fora de cogitação que se consiga ver com exatidão as dimensões daquilo que está sendo necessário enfrentar.

A tecnologia, particularmente no tocante às comunicações, está hoje mudando em um ritmo mais rápido do que nunca na história da humanidade. Nos últimos 50 anos, não se havia visto tal agilidade em mudar, sendo essa reviravolta de cenário considerada a maior e mais rápida até então.

Até certo ponto atônitas, as pessoas e as organizações, em conjunto, têm sido contrangidas a viver sob a pressão da procura de alguma estratégia que lhes permita dominar esses novos desafios. Acontece, no entanto, que o instrumental, os processos e a própria tecnologia disponível ao alcance dos administradores estão, igualmente, se modificando. Tudo isso delineia um cenário que, de certa forma, já havia sido antecipado, mas, que por alguma desatenção de nossa parte, não se acreditava tão iminente. O desafio chegou de fato e, ainda experimentando algum despreparo, as pessoas parecem dispostas a ensaiar os primeiros, mas ainda hesitantes, passos para não sucumbirem nem serem definitivamente tragadas – ou pegadas de surpresa – por ele quando não houver mais tempo para reagir.

1. KANTER, R. M. Managing the human side of change. In: KOLB, D. A., Osland, J. S., RUBIN, I. M. *The Organizational Behavior Reader*, N.J., 1995.

Um bom número de obras contendo os mais variados tipos de análise sobre as dificuldades de inserção no mercado de trabalho tem sido divulgado e consumido rapidamente. Da mesma forma que, no caso dos livros de auto-ajuda, as pessoas estão mais desejosas do que nunca de encontrar uma solução para suas aflições existenciais, que são as prováveis barreiras à realização pessoal. Uma dessas aflições diz respeito ao referencial de auto-estima representado pelo significado que o trabalho tem para cada um dos seres humanos.

O fim dos empregos é uma realidade, tendo em vista que, após anos de previsões otimistas e alarmes falsos, a nova tecnologia de informática e comunicação faz finalmente sentir seu violento impacto. As pessoas custaram a entender que não se tratava de simples e inocentes exercícios de futurologia. Esse desfecho já havia sido prognosticado há muito, a partir do momento em que se procurou cotejar a permeabilidade do mercado de trabalho em face da globalização da economia vigente no mundo inteiro. Como resultado chegou-se ao delineamento de uma realidade na qual milhões de trabalhadores têm sido diariamente eliminados do processo econômico ativo, fazendo com que funções e categorias inteiras de trabalho venham sendo drasticamente reduzidas, assim como outras se tenham reestruturado, exigindo competências inéditas até então, sem falar naquelas que definitivamente já desapareceram.<sup>2</sup>

Mais do que nunca cada um de nós está se vendo compelido a ter que comprovar seu valor diante de um mercado de trabalho no qual, além de outros concorrentes rivais, há que se procurar valer mais do que as máquinas que nos ameaçam como nossos prováveis substitutos. Deixando de lado a especialização em profundidade torna-se importante a visão generalista e interdisciplinar.

Reinterpretando a história, registra-se que no início deste século foi necessário que os trabalhadores lutassem para se saírem vencedores no defrontamento entre o ser humano e a máquina, exatamente no momento em que novas tecnologias industriais ameaçavam substituir sua força muscular. Atualmente, embora menos pesadas, mas igualmente ameaçadoras e de maneira muito mais refinada do que antes, as tecnologias em informática parecem prontas para substituir as mentes humanas e colocar máquinas inteligentes no

lugar daqueles que usavam suas capacidades a serviço de uma atividade criativa.

Resulta disso tudo que os empregados não podem mais acalantar as mesmas expectativas de um relacionamento em longo prazo com uma determinada instituição de trabalho. De um momento para o outro, sem que seja possível ter tempo suficiente para preparar-se, a promessa de um emprego para toda a vida torna-se cada vez mais difícil de ser sustentada.

Alguns autores como Leboyer,<sup>3</sup> por exemplo, salientam que pesquisas atuais apontam para uma crise de motivação que afeta indistintamente todas as categorias profissionais. Ouve-se em todos os setores de atividade queixas do desaparecimento dos valores tradicionais e do fato de a consciência profissional parecer não mais existir: devotar-se ao trabalho parece em desuso e até ridículo. Para a autora, o significado do trabalho está enfraquecido, portanto seu valor freqüentemente se limita às vantagens materiais que ele traz e suportá-lo se prende à necessidade de ganhar a vida. O trabalho vem sendo considerado uma atividade desprovida de qualquer dimensão ética, boa apenas para assegurar o futuro econômico. A constatação desse cenário deixa perplexos aqueles que acreditam no trabalho como referencial de auto-estima; parece impossível gerir qualquer atividade humana quando o trabalho perdeu o sentido para tantos.

Como consequência, nas mais variadas culturas surgem conclusões claras de que atualmente os empregados sejam menos leais, menos comprometidos com suas antigas fidelidades e finalmente menos estáveis do que nunca. É como se acreditassem que suas carreiras dentro das organizações não têm a mesma vida longa nem o mesmo significado de antes. Para sobreviver, por outro lado, as próprias organizações têm procurado adaptar-se de maneira a adotarem estruturas mais flexíveis, uma vez que as reorganizações estão, mais que nunca, presentes no cenário atual. Tal habilidade de mudança assegura condições de se entrar ou sair de um certo tipo de negócio e permite também um rápido planejamento de novos produtos no momento em que as circunstâncias vigentes num determinado mercado também se alteram.

Assim sendo, como um tipo de resposta absolutamente conseqüente, os empregados mostram-se mais exigentes quanto aos ní-

2. RIFKIN, J. *O fim dos empregos, o declínio inevitável dos níveis de empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1996.

3. LEVY-LEBOYER, C. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.

veis de compensação que devem receber das empresas nas quais trabalham, pois vislumbram que a qualquer momento podem estar de novo disponíveis no mercado de trabalho. O dinheiro poupado lhes ajudará talvez a enfrentar períodos de espera de uma nova contratação que cada vez se tornam mais longos.

As organizações também se defendem dos perigos de uma fidelidade irrestrita à sua mão-de-obra. Sem se indagarem a respeito das conseqüências da adoção de empregados temporários, abrem suas portas à terceirização. O emprego que antes representava um referencial de valorização pessoal já não oferece os antigos parâmetros de automercamento. A ameaça constante da perda do emprego faz com que as pessoas se sintam próximas do limite de serem consideradas como improdutivas ou até imprestáveis.<sup>4</sup> Para elas é melhor estagnar em um nível da hierarquia organizacional para não arriscar a pouca previsibilidade e segurança que acreditam ter no emprego atual.

As pessoas têm se visto obrigadas a aprender a viver um tipo de vida no qual quase nada permanece estável por muito tempo, um mundo no qual a maior certeza passa a ser aquela do constante vir-a-ser, pois tudo está em movimento ininterrupto. Como se trata de um clima generalizado de mutações constantes, os clientes, sejam internos ou externos às organizações, também pressionam para que rotinas antigas sejam substituídas por outras mais ágeis e rápidas a fim de poderem atender as necessidades e desejos daqueles que esperam por satisfações mais imediatas no mercado consumidor. É como se ninguém mais soubesse ter a paciência de esperar. Tanto clientes como empregados sabem que novas e mais diversificadas opções existem em algum lugar, sendo isso o suficiente para que mudem de maneira imprevisível suas escalas de prioridades, deixando de lado o seu vínculo com a empresa, que anteriormente era mais estável, senão vitalício.

Por um lado todos concordam que é preciso mudar, mas por outro ainda têm muitas dúvidas a respeito dos novos perfis de capacidades a serem desenvolvidos sob a recomendação de consultores e especialistas em administração. Ninguém tem condições de garantir nada e essa incerteza tem sido terrivelmente desgastante.

## ONDE ENTRA A MOTIVAÇÃO?...

A partir do momento em que se torna possível perceber uma certa estabilidade econômica, como o que se começa a viver no Brasil atual, aliada ao desafio da mudança ocasionada principalmente pela quebra do hábito de viver sob o ritmo da dança inflacionária, há que se admitir o nascimento de uma nova era para a administração.

Considerando também que a tecnologia de comunicação tem feito com que o mundo pareça ter encolhido e que um grande número de atividades rotineiras tenham sido engolidas pelos avanços no campo da computação, o redesenho de um grande número de cargos impôs-se como condição de sobrevivência das organizações. Novamente as pessoas dentro das organizações voltam à cena como algo mais preocupante e claramente um tanto mais problemático do que qualquer outro insumo desfrutado pelas organizações.

Embora um número expressivo de novas idéias tenha modificado para, talvez, melhor o contexto organizacional, problemas continuam se interpondo entre as pessoas, as missões e os objetivos organizacionais.

No momento atual, as pessoas parecem movimentar-se desordenadamente, de maneira a tornar improdutiva toda e qualquer tentativa de controle. Esse movimento espontâneo tem inquietado os administradores, que parecem ter assumido como principal desafio a indagação proposta por Sievers: "*como é possível conseguir que as pessoas produzam sob condições em que elas normalmente não estariam motivadas a trabalhar?*".<sup>5</sup> Parte da resposta a tais indagações está inequivocamente ligada à psicodinâmica do comportamento motivacional como fonte de energia praticamente em estado de ebulição dentro de cada uma das pessoas. Esse tipo de movimento engrenado é qualitativamente diferente daquele que leva as pessoas a se comportarem, de alguma forma, impulsionadas pelos prêmios ou retidas pelas punições existentes no meio ambiente. Trata-se de algo independente e que parece nascer do mundo interior de cada um, escapando a qualquer tentativa de controle.

Em um momento que a tecnologia se torna mais refinada, a forma de analisar e entender o comportamento motivacional das pessoas está sendo considerada como algo

4. RIFKIN, J. Op. cit.

5. SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, v.30, n.1, jan./mar. 1990.

que exige conceitos que ofereçam maior precisão. Especialmente em países cuja orientação pragmaticista do empregador era considerada como a grande alavanca do sucesso organizacional, o behaviorismo, inspirado no condicionamento, colocou em evidência a imagem de diferentes formas e variações praticamente ilimitadas de condicionamento humano. Embora conscientemente as pessoas pareçam não aceitar, elas estão sendo em realidade mais condicionadas do que nunca no seu ambiente de trabalho.

O entusiasmo a respeito da teoria do condicionamento operante de Skinner acabou por chamar de motivação aquilo que a psicologia já havia consagrado chamar de comportamento condicionado e que foi fortemente inspirado nas descobertas de Pavlov, distinguido com o prêmio Nobel de 1904. A teoria do condicionamento teve como principal consequência o entendimento de que é sempre possível conseguir que as pessoas se comportem de acordo com certos padrões de conduta previamente estabelecidos. Para chegar a esse resultado, basta que se recompense toda ação julgada como positiva. No sentido inverso, seria possível conseguir que as pessoas abandonassem certos tipos de ações consideradas como inadequadas fazendo-as acompanhar-se de algum tipo de punição. Como Skinner, os administradores acreditaram que seria possível fazer com que aqueles que trabalham assumissem qualquer tipo de conduta; acreditavam que, para tanto, seria suficiente desenvolver suas habilidades como manipuladores das variáveis do ambiente organizacional.

Portanto, as diretrizes administrativas em muitos países tomaram como ponto de partida o enfoque behaviorista de Pavlov e Skinner, assumindo definitivamente o enfoque controlador do comportamento humano, muito de acordo com os pressupostos da Administração Científica de Taylor. Esse enfoque previa que o administrador não só pode, como deve **mudar** o comportamento dos subordinados de forma a fazê-los adotarem comportamentos predeterminados pela orientação filosófica da organização. Os trabalhadores nesse caso seriam passivos e sofreriam sem reagir a ação das variáveis condicionantes do meio ambiente de trabalho. Administrar resume-se, neste caso, em punir ou premiar aqueles que trabalham quando isso se fizer necessário.

Dentro desse referencial teórico também chamado de comportamentalista, as pessoas são consideradas como sendo praticamente iguais umas às outras e, portanto, reagiriam invariavelmente de uma mesma maneira. Caberia, então, ao administrador eficaz descobrir que tipo de ligação estímulo-resposta adotar. Segundo os psicólogos behavioristas seria necessário encontrar uma fórmula praticamente única de estimular o comportamento capaz de resolver eficazmente todos os problemas de falta de motivação – o que equivale a planejar uma estratégia administrativa de condicionamento que seja praticamente infalível e aplicável a todos os trabalhadores indistintamente. As campanhas de premiação por desempenho estão aí para comprovar isso.

A partir dessa forma de entender o comportamento humano inaugurou-se uma fase na história da administração em que se passou a fazer uso indiscriminado dos reforçadores positivos, também denominados prêmios, e dos reforçadores negativos, considerados como controles extrínsecos e punições. Os hábitos comportamentais dos indivíduos no trabalho eram tão-somente entendidos como fruto do condicionamento aplicado a eles oriundo da influência do meio ambiente. Esse tipo de diretriz administrativa deitou raízes profundas no pensamento administrativo moderno e contemporâneo. Apesar dos sérios problemas que tem causado, um dos hábitos mais arraigados e de difícil remoção no cenário organizacional é aquele de abandonar a perspectiva do controle extrínseco quando se pensa estar **motivando** pessoas para o trabalho.

## **O CONTROLE FAZ EVAPORAR A MOTIVAÇÃO**

É sobretudo no contexto organizacional que mais se tem falado sobre motivação e em que, de certa forma, ela se transformou no tempero que mais sabor oferece à Gestão de Recursos Humanos. No entanto, as incursões que se tem feito sobre o tema, buscando descobrir qual a correlação existente entre motivação, qualidade e produtividade no trabalho, não têm resultado em grande sucesso. Essa tem sido uma luta ingrata. São tantas as variáveis dependentes que podem influenciar as possíveis correlações entre a

motivação e as demais variáveis organizacionais que poucos pesquisadores têm tido o êxito esperado em suas tentativas de comprovar a existência da interação entre as mesmas.

Em que pesem tais dificuldades, quase tudo, senão tudo o que se tem pensado ou dito a respeito de sucessos ou fracassos dentro das organizações vem sendo interpretado à luz de uma possível influência dos níveis de satisfação motivacional no trabalho. Essa interpretação parece estar longe de ser mais específica, isto é, freqüentemente tem ocorrido que qualquer forma de movimentação de pessoas independentemente de sua origem ou finalidade seja chamada de motivação.

Está ficando cada dia mais claro que um dos grandes enganos que se tem cometido em nome do estudo da motivação é considerá-la como se fosse uma entidade autônoma e, portanto, que pudesse ser concebida como algo completo em si mesmo e até certo ponto solto no espaço. Aqueles que pretendem ter razão ao atribuir especialmente a ela a causa única do sucesso ou do fracasso de cada empresa já perceberam como são pouco conclusivas suas pretensas descobertas.

Verifica-se que muito se discute sobre aquilo que pode motivar as pessoas e muito tempo se tem perdido em discussões acerca dos fatores de motivação propostos por Maslow ou Herzberg. O problema neste caso é que aqueles que o fazem não procuraram esclarecer-se a respeito do que seja realmente estar motivado. Como é possível pretender descobrir aquilo que mais motiva as pessoas no trabalho, sem antes indagar-se sobre o que verdadeiramente é a motivação?

Alguns autores como Michel,<sup>6</sup> por exemplo, afirmam que hoje em dia, tomando por base tudo o que já se pesquisou sobre motivação, há que se levar em conta alguns outros aspectos também necessariamente ligados a ela em uma situação específica e que se torna indispensável incluir em suas pesquisas outras variáveis ligadas à motivação. Quando se fala, então, de estar motivado para o trabalho, já se sabe que existem dois componentes aí envolvidos que são o indivíduo e a organização. Isso implica considerar a estrutura e os processos organizacionais que são referenciais importantes no delineamento do sentido que se dá ao comportamento mo-

tivacional. Qualquer tentativa de se falar em gestão motivacional está ligada tanto às práticas organizacionais quanto às expectativas daquelas pessoas nelas envolvidas. Existe aqui uma situação de dependência entre esses dois componentes: um se torna incompreensível sem o outro.

Em segundo lugar, é fundamental que, como todo tipo de comportamento, a motivação também seja considerada algo um tan-

As pessoas têm se visto obrigadas a aprender a viver um tipo de vida no qual quase nada permanece estável por muito tempo, um mundo no qual a maior certeza passa a ser aquela do constante vir-a-ser, pois tudo está em movimento ininterrupto.

to complexo, pois abrange um número bastante grande de variáveis que interagem entre si e devem ser analisadas em profundidade. Uma das principais distorções do conceito de motivação tem origem na projeção que os teóricos fazem de suas próprias motivações. O processo de motivação reside numa dinâmica profunda e fundamental, capaz de levar cada um a se envolver em processos de escolha e decisões de ação, não se servindo apenas de reações psicodinâmicas aparentes e atuais.

Estar motivado não deve ser confundido com situações em que se experimenta momentos de alegria, de entusiasmo de bem-estar ou de euforia. Esses estados podem, até certo ponto, ser considerados efeitos do processo motivacional, mas não explicam como se chegou até eles nem como eles apareceram. Hoje em dia, sabe-se que a motivação é muito mais ampla do que os comportamentos ou estados que tem a propriedade de disparar. Tudo isso deve ser considerado de maneira especial sob o ponto de vista do próprio indivíduo que a vivencia e não unicamente sob o ângulo de quem a observa.

6. MICHEL, S. *Peut-on gérer les motivations?* Paris: PUF, 1994.

Como uma decorrência lógica do fato de se aceitar a complexidade do comportamento motivacional, acaba-se por compreender que difícil, senão impossível, seria encontrar “a” fórmula ideal de como motivar pessoas. Aqueles que perseguem esse tipo de resultado obtido em curto prazo podem ser considerados fortes candidatos ao desapontamento, antes de mais nada. Como todos os outros assuntos a respeito do comportamento humano, principalmente o da motivação guarda sutilezas e complexidades que não podem ser menosprezadas. Esse parece constituir o principal desafio ao qual poucos têm conseguido responder adequadamente.

### **AS DIFERENTES FACES DA MOTIVAÇÃO**

Sem que se deva considerar como falsas, ou não científicas, várias teorias abordaram diferentes aspectos sob os quais se pode tratar o assunto da motivação. Uma vez colocadas em evidência as diferentes perspectivas sobre o mesmo tema, sua compreensão se ampliou e tornou possível a explicação de muitos dos comportamentos no trabalho. Isso fica bem claro quando se revê experimentos feitos no contexto das organizações desde o final do século passado. Como cada uma dessas teorias examinou o fenômeno motivacional sob um prisma diferente, levar em conta tal diversidade só pode enriquecer o conhecimento que se queira ter sobre o assunto.

Percebe-se com nitidez que as primeiras explicações deixaram-se influenciar pelas preocupações econômicas e pragmáticas em lugar de privilegiar a pesquisa científica. Aquilo que de mais importante se esperava da maioria dos estudos feitos era conseguir dinamizar o comportamento produtivo, chegando, ao mesmo tempo, a níveis mais altos de motivação.

Por acreditar no poder milagroso das recompensas vindas do ambiente organizacional, um bom número de empresas de consultoria passou a oferecer um pacote de incentivos que parece ter sido muito bem-vindo. Esses pacotes orientavam as organizações no sentido de desenvolver campanhas de motivação. Não se pode condenar *a priori* tais procedimentos, mas o importante é estar alerta para os efeitos que eles têm, como os listados abaixo.

Haverá uma **reação positiva imediata** a partir do lançamento da idéia de premiação na empresa. Isso faz parecer que os efeitos desejados sejam inquestionavelmente atingidos. Isso ocorre porque, acostumados a receber apenas seus salários mensais, os empregados agora se deparam com uma boa nova: receberão um “algo mais” pelo mesmo trabalho que desenvolviam antes. Essa reação positiva tem vida curta, persistindo algumas vezes até a segunda ou terceira premiação no máximo. Passada a novidade o estado de euforia será substituído por considerações bem menos positivas.

Há uma **transitoriedade** no sentido de que um determinado tipo de prêmio é oferecido sob a forma de bens palpáveis ou montantes que não podem ser utilizados mais de uma vez. Substitui-se o prêmio por outro mais caro e a gratificação em dinheiro precisa ser necessariamente aumentada. Tudo isso acarretará sobrecarga de custos e a empresa precisa pensar nisso antes da primeira campanha. Uma vez prometido o prêmio, este nunca mais poderá ser retirado, o que precipita uma sensação de se estar sendo punido.

Os **critérios de atribuição de prêmios** precisam estar bem claramente estabelecidos para não provocarem uma sensação de injustiça ou iniquidade. As pessoas que podem ser agraciadas com prêmios precisam saber exatamente que atitude ou ação foi digna de retribuição por parte da empresa. Sem isso começarão a surgir problemas e reclamações que precipitarão problemas que antes não existiam.

As extraordinárias contribuições de Taylor, Mayo e McGregor ilustram a visão do *homo economicus*. A rapidez com que se difundiu o pensamento desses primeiros cientistas do trabalho deixou claro como suas idéias foram bem aceitas dentro do contexto do fim da Revolução Industrial. Para Taylor, por exemplo, nada melhor do que o uso do dinheiro para se conseguir “criar” e “fortificar” a motivação. Mayo propõe que o grupo social desempenha um papel que tem força indiscutível no processo de alavancagem da energia motivacional. Com isso se propõe o valor indiscutível das relações humanas, dentre outras variáveis, como o principal energizador do comportamento motivacional.

Finalmente, McGregor<sup>7</sup> lança a idéia de que os trabalhadores são, por natureza, laboriosos, fazendo todo o possível para atin-

7. MCGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

gir sua própria auto-realização através do trabalho. Conseqüentemente, a empresa, segundo McGregor, deve dispor de recursos que facilitem o amadurecimento motivacional de seus assalariados. Para ele, se as pessoas forem impedidas de satisfazer suas necessidades através do trabalho, comportar-se-ão com indolência, passividade e má vontade, ficando sob a responsabilidade da empresa os níveis de imaturidade motivacional dos seus trabalhadores. É como se essas organizações acabassem presas aos laços que elas mesmas prepararam.

No decorrer da década de 70, Herzberg<sup>8</sup> abre uma nova perspectiva com suas pesquisas propondo que existem dois tipos de objetivos motivacionais qualitativamente diferentes. Segundo sua teoria, existem objetivos motivacionais cujo papel é simplesmente o de manter a insatisfação das pessoas no nível mais baixo possível. Esses fatores estão ligados ao ambiente periférico ou extrínseco ao indivíduo. Além dos fatores extrínsecos ao indivíduo, existem outros que tratam da busca de um máximo de satisfação motivacional e estão ligados ao próprio indivíduo e ao tipo de trabalho que ele desenvolve, sendo reconhecidos como os verdadeiros fatores de satisfação da motivação intrínseca.

A importância desse tipo de pesquisa desenvolvida por Herzberg é permitir que se perceba a diferença entre os fatores chamados de higiene, que não motivam, mas tão somente neutralizam a insatisfação e aqueles que representam a verdadeira fonte de satisfação motivacional. Com isso, Herzberg conclui que o contrário de insatisfação não é satisfação, mas nenhuma insatisfação, assim como o contrário de satisfação não é insatisfação, mas nenhuma satisfação. Isso significa que aquilo que deixa as pessoas insatisfeitas quando está ausente, não as satisfaz quando presente. E aquilo que deixa as pessoas satisfeitas quando presente, não as deixa insatisfeitas quando ausente. Se, por exemplo, as políticas administrativas forem justas, ninguém estará mais motivado por causa disso, pois é considerado como obrigação da empresa, mas, se forem injustas, instala-se um clima de insatisfação geral.

Ao caracterizar a diferença entre esses dois fatores, Herzberg pretende demonstrar que não basta oferecer fatores de higiene para se obter motivação. Atendidos os fatores peri-

féricos está se garantindo apenas o bem-estar físico das pessoas. É necessário ir além disso e oferecer às pessoas oportunidade de garantir sua chegada aos objetivos de satisfação interior, responsáveis pela verdadeira motivação. Todos esses fatores intrínsecos pertencem a um tipo de necessidades de mais alto nível e não de necessidades primárias consideradas como básicas à subsistência física.

Isso ressalta a importância de um estudo mais específico a respeito de quais os efeitos dos diferentes tipos de reconhecimento a empresa pode oferecer aos seus empregados.

Considerando também que a tecnologia de comunicação tem feito com que o mundo pareça ter encolhido e que um grande número de atividades rotineiras tenham sido engolidas pelos avanços no campo da computação, o redesenho de um grande número de cargos impôs-se como condição de sobrevivência das organizações.

Esses estudos permitem chegar à conclusão de que existem dois tipos de motivação: aquela conhecida como interna ou endógena e aquela conhecida como externa ou exógena.

Archer<sup>9</sup> propõe que “a motivação [...] nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem essas necessidades”. O autor considera fatores de satisfação **endógenos** como aqueles que são providos pelo intelecto e fatores de satisfação **exógenos** aqueles que vêm de fora do intelecto e pertencem ao meio ambiente. Embora seu artigo tenha sido publicado em 1978, muito pouca gente parece ter dado a devida importância a essa caracterização oferecida pelo autor. Uma retribuição tipo exógena a uma necessidade endógena pode representar um tipo de frustração motivacional. Dentro de uma re-

8. HERZBERG, F., MAUSNER, B., SYDERMAN, B. *The motivations to work*. New York: John Wiley, 1964.

9. ARCHER, E. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C., CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, 1997.



lação de causa e efeito um esquema no qual a pessoa que está intrinsecamente motivada é recompensada por um fator extrínseco leva-a a ficar inicialmente confusa, terminando por constatar que sua motivação intrínseca evaporou.

Entende-se, a partir da distinção entre esses dois tipos de reconhecimento oferecidos pela empresa, que mesmo prêmios podem ter conseqüências contraproducentes no tocante à satisfação motivacional. As organizações devem levar em conta o tipo de expectativa daquele que recebe tais recompensas, isto é, o sentido que ele atribui às mesmas. Por exemplo, um empregado solteiro valorizará em especial férias prolongadas trocando-as de bom grado pelo seu seguro de vida.

Todas essas descobertas levam à valorização da motivação gerada pelas necessidades que brotam do interior de cada um. O ser humano passa a ser considerado como portador de necessidades que busca satisfazer sob pena de ter que suportar graus desagradáveis de tensão. É assim que estudos mais recentes preocupam-se, sobretudo, com o desencadeamento da dinâmica motivacional em lugar de se aterem tão-somente ao estudo do conteúdo da motivação como fizeram Maslow e outros pesquisadores quando se restringiram ao estudo de quais tipos de objetivos motivacionais eram mais freqüentemente perseguidos pelas pessoas.

Entender a motivação como um processo significa procurar descobrir como ela ocorre. Isso tem implicações muito importantes quanto à tentativa de gestão da motivação das pessoas no trabalho. Sem conhecer essas restrições ao uso de fatores extrínsecos de motivação, é melhor não se lançar a programas de incentivos por produção ou premiação por feitos excepcionais. Percebe-se, desde então, que só se consegue gerir o processo motivacional em um nível mais superficial quando se trata da motivação extrínseca ou mais precisamente do condicionamento. O esquema a seguir é, então, aquele proposto pelos teóricos comportamentalistas representados por Pavlov e Skinner. Muito freqüentemente aqueles que acreditam conseguir motivar usando recompensas tais como prêmios ou recompensas salariais são os melhores exemplos dos que adotam a diretriz condicionante como estratégia administrativa dos seus recursos humanos.

De maneira oposta, quando se aceita a motivação como um processo interno no qual

a energia motivacional brota das necessidades, como foi proposto por Lorenz, agraciado com o prêmio Nobel de 1973, fica praticamente contra-indicado ou simplesmente improdutivo o uso de qualquer recurso que proponha dirigir ou mesmo coagir o ser humano a adotar certos tipos de reações comportamentais. A motivação intrínseca não sofre pacificamente a ação de nenhuma força ou pressão que não seja aquela oriunda do próprio mundo interior de cada um. Nesse sentido, é melhor que se deixe de lado qualquer tentativa de administrar a motivação de quem quer que seja.

Em muitos casos, nem a própria pessoa tem absoluta certeza sobre a direção a seguir para restabelecer seu equilíbrio pessoal, isto é, para onde está sendo levada pelos seus verdadeiros organizadores do comportamento motivacional.

Somente a motivação intrínseca é compatível com certos procedimentos administrativos valorizados na atualidade como aqueles voltados à qualidade total. O condicionamento, por outro lado, é incompatível com as propostas da qualidade. Ele pode aumentar a velocidade produtiva das pessoas, como no caso da premiação em vendas, mas compromete a qualidade do atendimento, o que em médio e longo prazos faz enxugar a carteira de clientes. A motivação extrínseca é eficaz somente em fazer com que as pessoas não se envolvam naquilo que estão fazendo.

Quando se fala do processo consciente da motivação acredita-se que a pessoa saiba que uma determinada ação lhe facultará chegar a uma recompensa específica. Isso implica aceitar que certo tipo de ação seja o meio do qual se dispõe para chegar a um desejado objetivo. Nesse processo mais consciente os seguintes aspectos entram em ação:

**Nível de expectativa:** representa aquilo a que se pretende chegar dispendendo um certo grau de esforço. Esse nível está necessariamente ligado à estimativa da probabilidade de sucesso passível de ser atingido tomando por base a capacidade de esforço de cada um.

**Instrumentalidade:** está ligada ao tanto de probabilidade que se tem de receber a recompensa almejada, probabilidade esta estimada pelo próprio indivíduo tendo em vista a conquista do objetivo.

**Valência:** diz respeito ao valor que o indivíduo atribui à recompensa num dado momento. A maior ou menor probabilidade será o pon-

to de partida para se estimar o valor da recompensa. Assim, o nível de satisfação a ser obtido está ligado à percepção que cada um tem da resposta que o meio ambiente oferecerá como retribuição aos esforços dispendidos por uma pessoa.

Também conhecida como VIE (Valência, Instrumentalidade e Expectativa), essa forma de compreensão do processo motivacional é criticada por certos autores tais como Michel,<sup>10</sup> por exemplo, na medida em que afirmam ser esse esquema insuficiente para explicar o aspecto existencial da relação entre a motivação e a construção de uma identidade pessoal. Outra crítica é que tal enfoque não leva em conta as possíveis distorções do intelecto humano no processo de percepção da realidade na qual as pessoas se sentem envolvidas.

### AUTO-ESTIMA É A GRANDE META

Sendo a motivação uma dinâmica de caráter eminentemente interior, um ponto de partida importante é entender o sentido que as pessoas atribuem àquilo que fazem. Alguns pesquisadores como Maccoby,<sup>11</sup> por exemplo, admitem que o trabalho seja o referencial que reata o homem ao mundo da realidade, fornecendo referências das quais necessita para conhecer quais expectativas, concepções ou ideais fazem ou não sentido para cada um. Conhecendo esse referencial é possível disciplinar talentos, buscar o domínio dos impulsos e aguardar o momento mais conveniente para chegar à recompensadora satisfação motivacional.

Alguém que se engaja numa determinada atividade que faça sentido para si mesmo espera ser recompensado no sentido de fazer jus ao prazer de uma reputação. Isso significa reconhecimento, independência e acesso a um mundo melhor que possa ser considerado como um tipo de necessidade diretamente ligado ao potencial criativo já existente no interior de cada um. O desejo de trabalhar passa a representar uma necessidade de ordem afetiva que continuamente se submete ao império dos valores que representam o objetivo almejado.

Explorar os aspectos de ordem interior tem facilitado conhecer algumas faces não tão claramente perceptíveis na observação do dia-a-dia das pessoas. Esse aprofundamento mostra que uma das gran-

des metas que se persegue é a preservação da identidade que cada um carrega consigo durante o passar dos anos. Isso equivale a conhecer o papel crucial do processo motivacional na busca do **porquê** de cada um proteger a si mesmo em busca da própria autonomia motivacional.

Essa imagem individualizada que as pessoas buscam ter a respeito de si mesmas é que dá a cada uma delas parâmetros da própria valorização pessoal, também conhecida como auto-estima. Levy-Leboyer<sup>12</sup> deixa suficientemente claro que o conceito que cada um tem sobre si representa o principal ponto de partida de seu equilíbrio pessoal. A autora propõe textualmente que *"quanto mais a estrutura do auto-conceito for rica e complexa, mais o indivíduo contará com registros de identidade disponíveis, mais ele estará protegido contra os choques afetivos e mais tenderá ao equilíbrio; isso, é lógico, ocorre contanto que os diferentes aspectos da sua própria identidade estejam bem interligados"*. Tal proposição supõe que a mudança comportamental não ocorra senão com certa lentidão e a partir do momento em que o indivíduo esteja desejoso que essa modificação ocorra.

Embora se acredite no processo de transformação das próprias atitudes, a imagem que cada um faz de si mesmo tem uma evidente continuidade. Por outro lado, a formação dessa individualidade é complexa e variada, uma vez que é composta de inúmeras representações de naturezas diferentes. O mais importante, no entanto, é caracterizado pela dimensão afetiva que leva à valorização de si mesmo, que é a auto-estima. Muito dessa auto-estima é também formado pelas informações que vêm das outras pessoas sobre cada um de nós.

Embora não muito conhecidos no Brasil, alguns estudiosos do comportamento humano nas organizações lançaram as bases daquilo que preferiram chamar de motivação intrínseca. Nesse novo enfoque, a fonte de energia interior constitui um aspecto central, capaz de ativar o comportamento motivacional. Partindo dessa fonte, cada um segue seus próprios interesses. Para Deci,<sup>13</sup> a motivação intrínseca baseia-se nas necessidades inatas dos seres vivos na busca da competência e da autodeterminação. Ela supre de energia uma ampla variedade de comportamentos e processos psicológicos para os quais a principal recompensa são as experiências de realização e autonomia.

10. MICHEL, S. Op. cit.

11. MACCOBY, M. *Travailler, pourquoi? Une nouvelle théorie de la motivation*. Paris: Inter Editions, 1987.

12. LEVY-LEBOYER, C. Op. cit.

13. DECI, E., RYAN, R. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press, 1990.

A colocação de objetivos a serem colimados é crucial para o processo de ajustamento individual e auto-estima. Fica claro, portanto, que a psicodinâmica motivacional tem um papel importante a desempenhar no processo de ajustamento ou de desagregação da personalidade. Ser capaz de propor-se objetivos possíveis de serem atingidos favorece a autoconfiança.

Numa direção oposta à anterior, quando alguém se propõe aquilo que seja considerado como impossível de ser atingido pelo fato de não se possuir recursos pessoais para tanto, a sensação de fracasso experienciada pelo sujeito leva ao rebaixamento da auto-estima, o que representa uma séria frustração que, em última análise, muito freqüentemente precipita um estado interno no qual a auto-imagem é seriamente danificada. Estados interiores de permanente autodepreciação acabam por determinar o afastamento das pessoas da realidade na qual vive, uma vez que essa realidade se torna difícil de enfrentar, pois representa a objetivação e o testemunho do fracasso pessoal.

Fica, assim, claro como o rebaixamento da auto-estima pode levar ao empobrecimento da auto-imagem, fazendo com que ela finalmente perca sua importância como referencial da valorização que cada um faz de si mesmo. Michel<sup>14</sup> propõe que *“se entende por auto-imagem a representação que cada um faz a respeito daquilo que é, seja quanto aos seus aspectos positivos, aos seus pontos fracos, aos seus comportamentos futuros, ou aos seus gostos ou possibilidades pessoais”*. Em última análise, a maior ou menor consciência que se tenha a esse respeito é que determina o nível de segurança pessoal ou a falta de confiança que cada um tem a respeito de si mesmo.

A observação que se faz do dia-a-dia de trabalho nas organizações deixa evidente que pessoas reconhecidamente desmotivadas demonstram baixo nível de confiança em si mesmas. Sendo esse sentimento desagradavelmente desgastante, para diminuir seu sofrimento as pessoas projetam sobre a organização a descrença que alimentam a respeito de si mesmas. Em circunstâncias nas quais as pessoas se sentem realmente motivadas, a projeção da auto-estima elevada faz da situação de trabalho um caminho para se chegar a níveis mais altos de satisfação e realização pessoal.

A percepção da realidade pode fazer-se

sentir nos resultados da produtividade individual. Quanto maior for o ajustamento pessoal, mais fiel será a percepção que se chega a ter da realidade em que se vive e maior será, portanto, a probabilidade da adoção de comportamentos produtivos no contexto dessa realidade. Aquelas expectativas que se possui ao iniciar o compromisso de um novo emprego representam as próprias carências e necessidades motivacionais. Pode-se dizer, sem medo de errar, que o recém-admitido está plenamente motivado uma vez que carrega consigo a esperança de que as situações a serem vivenciadas por ele nessa empresa representem fatores complementares de satisfação dessas carências. Conseqüentemente, nesse mesmo primeiro dia de trabalho é possível que se inicie um processo de frustração contínua ou desmotivação caso as condições de trabalho não sejam propícias à viabilização do atendimento das expectativas planejadas.

A partir do momento em que se instala o processo de desmotivação, caso não se faça algo para interrompê-lo, logo ela fará sentir seus efeitos nocivos. Trata-se de um processo não muito longo que ao final de três ou quatro meses leva ao esgotamento da antiga energia motivacional com a qual se começou a trabalhar. Meyer<sup>15</sup> estudou esse processo de desmotivação, localizado entre três ou quatro meses. A pesquisadora também acredita que possa existir uma variação do período de desmotivação, fato esse que se mostra dependente do tipo de escala de valores de cada um. O processo de desmotivação fará ir por água abaixo a auto-estima que cada um nutre por si mesmo. Começam aí os problemas que podem tornar-se mais graves com o passar do tempo, trazendo desconforto para o indivíduo em si e causando também, de forma mais ampla, danos ao clima organizacional.

## PERIGOS DA DESMOTIVAÇÃO

A discrepância entre a realidade percebida pela pessoa desmotivada e a realidade concreta gera uma atitude interior de ameaça que pode, na maioria dos casos, instalar uma reação defensiva dela contra tudo e todos. O processo de distorção caracteriza-se por uma falsa percepção contra o sentimento de permanente ameaça, portanto trocar a visão que se tem da realidade em que se vive parece ser uma atitude de quem não consegue se ajustar uma defesa válida. A partir desse

14. MICHEL, S. Op. cit.

15. MEYER, M. *Six steps to demotivation*. USA: International Management, Nov. 1977.

momento entram em jogo processos sistemáticos de negação da realidade gerando, assim, entendimentos desvirtuados daquilo que se passa no mundo em geral. A distorção dessa realidade parece aliviar, pelo menos temporariamente, o mal-estar produzido pelo falso ajustamento.

As distorções perceptivas adotadas por longos períodos de tempo vão distanciando cada vez mais o indivíduo da possibilidade da adoção de comportamentos positivos e produtivos. Como Lucas<sup>16</sup> propõe: *"A percepção não é a realidade. Percepção é percepção e pode ser ao mesmo tempo correta ou errada, boa ou má, útil ou inútil, dependendo do tanto que se esteja mais próximo da verdadeira realidade. Nossas percepções têm valor intrínseco somente quando correspondem de perto à realidade que nos cerca. Ilusões levam à confusão, inconsistência e sabotagem do objetivos já estabelecidos"*. Tais ilusões permeiam os comportamentos das pessoas mais do que normalmente queiram admitir. Elas estão por toda parte no ambiente em que se vive e têm o papel de ajudar, embora de maneira precária, a enfrentar as verdades desagradáveis.

A ilusão é uma falsa idéia ou concepção inadequada, uma aparência ou imagem irreal e enganosa. É o próprio Lucas<sup>17</sup> que acrescenta que *"as ilusões podem, em última análise, levar as pessoas a um ponto no qual elas não queiram mais ouvir a verdade"*. Assim sendo, elas conseguem impedir que se promovam as mudanças necessárias na vida pessoal de cada um, o que, em grande parte, levará a organização como um todo a se tornar também refratária à mudança. A partir do momento em que as ilusões passam a ser usadas de forma permanente, o próprio sujeito perde o controle sobre as mesmas, passando a considerar como verdadeiras aquelas idéias que tem sobre si mesmo bem como a respeito do mundo que o rodeia.

Tratando-se de um equilíbrio instável, as ilusões são utilizadas, por exemplo, para que se consiga evitar o defrontamento com os problemas, conseguir chegar a um estado menos penoso produzido pelas dificuldades, evitar que o indivíduo não se sinta responsável pelo ocorrido, evitar conflitos e salvaguardar as pessoas de possíveis ataques e cobranças vindas do meio. Em última análise essas ilusões são como que compradas pelas pessoas para que não lhes seja neces-

sário refletir sobre o lado mau das organizações. Dentro disso, elas têm uma espécie de efeito anestésico a quem as assume a fim de não ter que atentar senão para aspectos bons do problema a ser enfrentado.

**Estar motivado não deve ser confundido com situações em que se experimenta momentos de alegria, de entusiasmo, de bem-estar ou de euforia.**

Analisando como as pessoas reagem diante de diferentes situações, muitas vezes se pode qualificar certos comportamentos como irracionais, pois escapam ao habitual. São os comportamentos que não podem ser racionalmente compreendidos e muito menos explicados por um desencadeamento lógico de atitudes que mais chamam a atenção pelo fato de não se conhecer as possíveis justificativas para certas atitudes de falso ajustamento. Ao distorcer a realidade as pessoas passam a enfrentar sérias ambivalências que lhes são altamente desgastantes. Em tais circunstâncias, cada uma delas, de um lado, é dirigida por suas fantasias pessoais que são a cristalização das percepções falsas e que levam também àquilo que se chama de falsa motivação. Por outro lado tais pessoas se vêem compelidas a atender as solicitações do meio ambiente, consideradas, neste caso, como sendo de natureza perversa à tentativa de busca do equilíbrio pessoal.

Os comportamentos denominados irracionais têm, na maioria das vezes, origem na problemática individual e inconsciente de cada pessoa. Não sendo originados por acontecimentos presentes, acabam por manifestar-se a qualquer momento, determinando, assim, inconveniências comportamentais que com grande frequência dificultam uma convivência mais produtiva. Isso poderá tornar o ambiente de trabalho bastante penoso, senão insuportável. Isso nos leva a entender como alguém que é considerado problema é antes de mais nada uma pessoa com problemas de ajustamento à realidade. □

16. LUCAS, J. R. *Fatal illusions: shredding a dozen unrealities that can keep your organization from success*. New York: Amacom, 1997. p.8

17. Idem, *ibidem*, p.17